

- Ratgeber -
Variable Vergütung
3 Geheimnisse offengelegt



allwin GmbH & Co. KG
© 2018



Leistungsanreize richtig setzen

Die heutige Praxis der Vergütung ist bei vielen Fachhändlern nicht mehr zeitgemäß. Modernisierungsbedarf besteht, wenn heute:

- nur Festgehälter + Jahresprämien gezahlt werden
- nach Umsatzzielen vergütet wird
- allein der Verkauf oder wenige Führungskräfte erfolgsabhängig vergütet werden



Leistungsanreiz

Vergütung als strategisches Personalführungswerkzeug eingesetzt, lässt Erträge wachsen und steigert gleichzeitig die Arbeitgeber Attraktivität. Eine moderne Vergütungsmethodik findet nie zufällig statt, sondern lässt sich systematisch herstellen.

Warum Sie dieses eBook lesen sollten

Wirksame Vergütung hilft, aus guten Unternehmen bessere zu machen. Besser, weil durch eine verbesserte und zielgerichtete Zusammenarbeit einfach mehr Ertrag erwirtschaftet wird. Mehr Ertrag stärkt Unternehmen und ermöglicht dem Unternehmer höhere Gehälter zu zahlen. Robert Bosch sagte dazu einst: *„Ich zahle nicht gute Löhne weil ich viel Geld habe, sondern ich habe viel Geld, weil ich gute Löhne zahle“*.

Prüfen Sie Ihre heutige Vergütungsmethodik auf potenzielle Schwachstellen und stellen Sie diese gezielt ab. Ihr Lohn wird Ertragswachstum und eine bessere Teamarbeit sein.

Wenn Sie jetzt vielleicht denken: „Das kann nicht sein, meine Branche ist viel zu hart umkämpft, das geht bei mir nicht“, dann möchten wir Sie ermutigen, weiter zu lesen. Tatsächlich ist unsere Methodik im wettbewerbsintensiven Umfeld des Handels entstanden. 90% unserer Kunden sind Fachhändler, sie alle beschreiben ihr Umfeld als wettbewerbsintensiv.

Also, los geht's. Ihnen viel Spaß beim Lesen dieser für Sie hoffentlich unterhaltsamen und bereichernden Lektüre. Es wird sich für Sie lohnen!



Demotivation vermeiden, Leistungsbereitschaft wecken

Vergütung sollte einem einfachen Anspruch gerecht werden. Sie sollte Führungskräfte und Mitarbeiter transparent und objektiv bei ihrer originären Aufgabe helfen und zwar **den Fortbestand des Unternehmens zu sichern!**

Damit Vergütung diesem Zustand gerecht wird, sollten:

1. demotivierende Vergütungseffekte eliminiert
2. wirksame Leistungsanreize gesetzt
3. alle Mitarbeiter mitgenommen werden

Aus der Erfahrung von über 150 Kundenprojekten haben wir eine einzigartige Methodik entwickelt, die Sicherheit und Erfolg verspricht.

Achtung: Diese Methode ist nicht für alle Unternehmen geeignet

Damit Sie die angestrebten Potenziale auch wirklich erschließen können, sollten wir ein ähnliches Mitarbeiterverständnis haben. Bitte prüfen Sie jetzt, ob Sie den folgenden Aussagen grundsätzlich zustimmen können:

- ✚✚ Ich pflege eine offene Kommunikation mit meinen Mitarbeitern - Umsatz und Rohertrag sind kein Geheimnis bei mir.
- ✚✚ Meine Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource und haben maßgeblich Anteil an meinem persönlichen Erfolg.
- ✚✚ Ich bin bereit, meine Mitarbeiter nachhaltig am Erfolg zu beteiligen

Sollten Sie auch nur einer der Aussagen nicht vollständig zustimmen können, so investieren Sie bitte keine weitere Zeit in unsere Zusammenarbeit.

Haben Sie diese einleitenden Sätze hingegen nicht verschreckt, dann freuen wir uns über Ihren wertschätzenden Umgang. Schauen wir uns nun drei versteckte Geheimnisse an, deren Erschließung für Sie mehr Ertrag und eine bessere Teamarbeit verspricht.



Geheimnis #1: Teamzusammenarbeit gezielt unterstützen

Nahezu jede unternehmerische Leistung (=Produkt oder Dienstleistung) ist heute das Ergebnis einer Teamleistung. Als Beispiel initiiert der Außendienst ein neues Geschäft. Der Innendienst bucht den Auftrag, das Lager kommissioniert und die Logistik liefert bzw. trägt die Ware vielleicht bis in den dritten Stock hinauf am Kundenstandort.



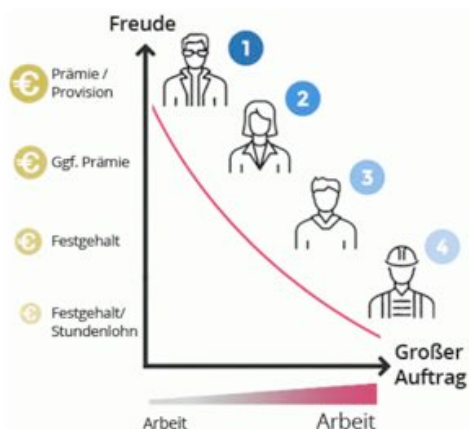
Teamproduktivität

Schaut man sich hingegen die bestehende Vergütungsmethodik bei nahezu allen Unternehmen an, dann wird genau dieser Aspekt nicht beachtet. Meist wird nur der Vertrieb und ggf. die Führungsmannschaft erfolgsbeteiligt entlohnt. Für die übrigen Jobrollen fehlen meist Teamaspekte in der Entlohnung und so wird die Teamarbeit dem Zufall überlassen.

Merke: Mehr Geschäft bedeutet für den überwiegenden Anteil der Belegschaft ausschließlich mehr Arbeit! Diesen Zustand nennen wir das Freudegefälle!

Erkennen Sie Ihr Freudegefälle

Freudegefälle erzeugt Neid und Missgunst und bremst den Erfolg.
Schaffen Sie auch in Ihrem Unternehmen das Freudegefälle ab!



Sie können dies schaffen, indem Sie sich zunächst über die richtige „Erfolgswährung“ Gedanken machen, die Sie fördern möchten. Im zweiten Schritt geht es dann um die „gerechte Verteilung des Erfolges“. Für den Fachhandel hat sich die Erfolgswährung „Deckungsbeitrag (DB)“ bewährt.



Vergüten Sie heute noch mit Festgehältern oder nach Umsatz, so sollten Sie hier ansetzen, da dies das größte Potenzial für Sie bedeutet.

Merke: Lassen Sie Schwachstellen erst gar nicht zu. Das Handeln der Mitarbeiter sollte sich an den übergeordneten Unternehmenszielen orientieren und nicht an Schwachstellen des Vergütungssystems!

Miteinander oder Haifischbecken

Im Verkauf besteht zumeist die Herausforderung eine wirksame Teamlösung zu etablieren, die gerecht und trotzdem spannend für alle ist. Denken Sie hier vor allem an das Zusammenspiel von Innendienst + Außendienst. Schaffen Sie eine Vergütungsstruktur, die ein konfliktfreies Miteinander zwischen dem Innen- und dem Außendienst fördert.

Fern des Verkaufs wo es Ihnen möglicherweise schwierig erscheint, eine transparente und reizvolle Erfolgsbeteiligung zu definieren, folgende Tipps. Eine zusätzliche monetäre Belohnung, also mehr Gehalt, sollte zunächst einmal das Unternehmen stärken und dem Ertragsausbau dienlich sein.

Setzen Sie daher auf eine der drei Stoßrichtungen:

1. DB-Steigerung → Gebiet, Warengruppe, Standort, Gruppe
2. Kosten Reduktion → Bruch, Transport, Forderungsausfälle
3. Produktivität Steigerung → Als Grundkennziffer für alle Rollen sinnvoll!

Beispiel Produktivität Steigerung: Wird ein Ergebnis (z.B. 100k € DB) von zehn Mitarbeitern innerhalb einer Jobrolle erreicht, so kann dafür ein Vergütungsbetrag (z.B. 10k € Gehalt) in Relation stehen. Jedem der 10 Mitarbeiter steht ein Betrag in Höhe von 1.000,- € zu. Nun können zweierlei nützliche Effekte eintreten.

1. Steigt das Ergebnis, so steigt der Betrag für jeden Mitarbeiter im Team.
Sinkt das Ergebnis, so ist auch dies für jeden Mitarbeiter transparent. Wie Sie die Absicherung des Mitarbeiters gestalten, ist davon unbeeinträchtigt.



2. Verändert sich die Personaldecke (z.B. von 10 auf 9), so hat auch dies über den Teiler, einen Effekt auf das Gehalt des einzelnen. Mitarbeiter nehmen so Ihre Produktivität bewusst wahr und können ihr Verhalten anpassen.

Merke: Vermeiden Sie ein Freudegefälle – beteiligen Sie alle Mitarbeiter am Erfolg und sei es nur nach dem Motto – „Dabeisein ist alles!“.

Geheimnis #2: Wirksame und reizvolle Anreize geben

„Gehalt ist der Tausch von Lebenszeit gegen Geld“ – so oder ähnlich fühlen sich schlecht gemachte Vergütungssysteme an. Wenn Kunden mit uns über die Verbesserung Ihres Anreizsystems sprechen, steht die Verbesserung der gesamten Teamleistung im Vordergrund. Jeder kann und soll sich im Rahmen seiner Möglichkeiten steigern.

Kennen Sie Verkäufer, die von Jahr zu Jahr bei einem ähnlichen Umsatz stagnieren, während andere deutlich bessere Ergebnisse abliefern?

Wahrscheinlich, doch warum ist das so?

Versetzen wir uns in den Akteur – den Verkäufer. Dieser nimmt eine Bewertung seines Gehaltes vor. Dies geschieht unterbewusst ständig oder zumindest wenn er den monatlichen Kontoauszug betrachtet. Unbewusst fragt er sich:

„Entspricht mein Gehalt meiner persönlichen Leistung?“ Oder:

„Habe ich die Chance, bei besserer Leistung spürbar mehr zu verdienen?“.

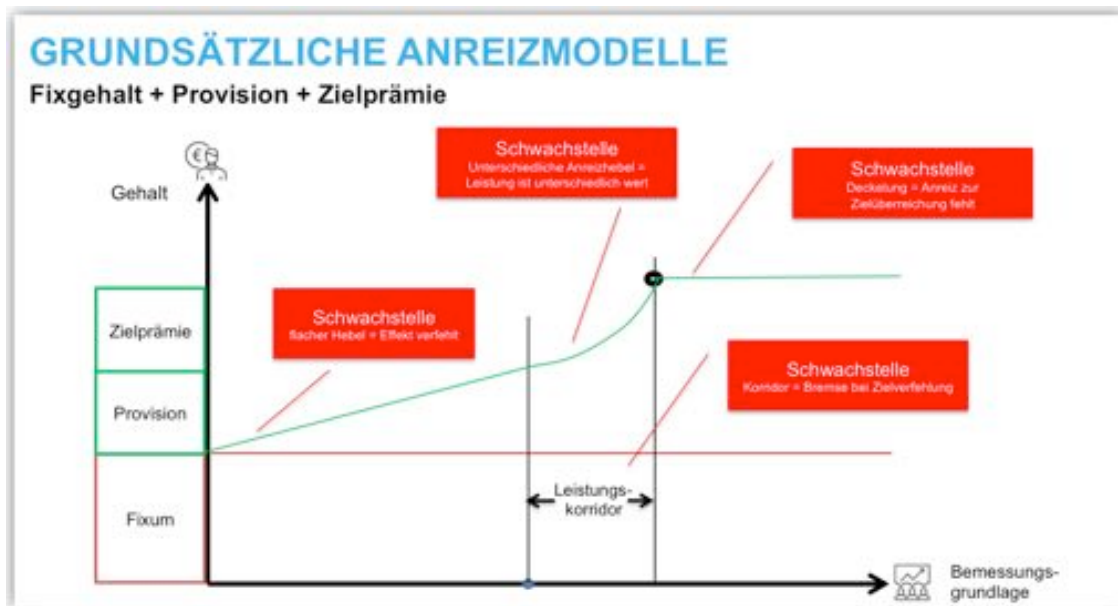
Diese Frage muss ein Anreizsystem jederzeit mit „ja“ beantworten.



Gehaltsdeckelung häufigste Schwachstelle

Gehaltsmodelle sind - einmal abgesehen von Festgehältern - dynamisch.

Die Gehaltsauszahlung wird in Form von Provisionen, Prämien oder Tantiemen vorgenommen. Wie die Grafik der nächsten Seite am Beispiel eines erweiterten



Provisionsmodells aufzeigt, unterliegen die Mehrzahl der Vergütungssysteme systemimmanenten Schwachstellen. Diese erkennen Mitarbeiter instinktiv sehr schnell. Entweder werden Ungerechtigkeiten ausgemacht oder „Sweetspots“ identifiziert.

Dicht gefolgt von zeitlich begrenzten Prämien, die das Verhalten des Verkäufers positiv beeinflussen sollen, ist die Deckelung von Auszahlungen die häufigste Schwachstelle. Überperformer steigern aus eigener Sicht lediglich die Erwartungshaltung der Geschäftsleitung und verfolgen nicht die eigenen Ziele. Im schlechtesten Fall werden erfolgreiche Verkäufer für den Erfolg im Vorjahr durch eine erhöhte Erwartungshaltung bestraft und wechseln aus Angst vor Einkommensverlust den Job oder gar die Firma. Demotivation ist vorprogrammiert.

Merke: Vermeiden Sie verdeckt Suggestionen „ab hier lohnt es sich nicht mehr“ Beste Ergebnisse werden durch attraktive Provisionen ohne „Deckel“ erreicht.



Praxistipps für Ihre Vergütungsstrategie:

1. Gestalten Sie Ihre Vergütungssysteme einfach. Innen- und Außendienstverkäufer sollten erkennen, was sie an einem Auftrag verdienen.
2. Leistung soll sich lohnen – zu jedem Zeitpunkt für alle. Vermeiden Sie systemimmanente Leistungsbegrenzer und „Freudegefälle“.
3. Verwenden Sie „weiche/qualitative“ Zielvereinbarungen nur ergänzend, nicht aber als relevantes Vergütungsinstrument.

Geheimnis #3: Unternehmensweite Erfolgswährung

Die Bemessungsgrundlage ist die „Erfolgswährung“ eines Unternehmens. Wir empfehlen, für jedes Vergütungsmodell eine transparente und messbare Erfolgswährung zu etablieren. Diese sollte dem Mitarbeiter jederzeit bekannt, nachvollziehbar und beeinflussbar sein. Aus diesem Grund halten wir nichts von Zielen, die auf dem EBIT oder ähnlichen Kennziffern basieren. Den EBIT kann kein Verkäufer oder keine Bürokraft nachvollziehen, noch kann das Verhalten im Tagesgeschäft darauf abgestimmt werden.

Mittelständische Unternehmen sind im Vorteil

Damit Mitarbeiter sich für ein Ziel einsetzen können, muss dieses klar, und der Fortschritt jederzeit erkennbar sein. Erfolgreiche Unternehmen kommunizieren offen den relevanten Umsatz und Deckungsbeitrag.

Mitarbeiter wollen nach unserer Erfahrung mündiger Teil des Ganzen sein und sich für das Unternehmensziel einsetzen. Hierbei hilft es die, für die jeweilige Rolle relevanten Geschäftszahlen zu kommunizieren.

Lageristen sollten ein Interesse daran haben, mit möglichst wenigen Kollegen, möglichst viel DB-trächtige Ware bruchfrei an zufriedene Kunden zu liefern. Verkäufer sollten sich für den DB bei jedem Artikel und Auftrag interessieren. Wenn es Ihnen gelingt, die Arbeitskraft Ihrer Mitarbeiter in unterschiedlichsten Bereichen einzusetzen und dabei ein gemeinsames Interesse am steigenden DB entsteht, dann haben Sie alles richtig gemacht.



Merke: Geben Sie zeitnahes Erfolgsfeedback. Beachten Sie bitte, dass die beabsichtigte Verhaltensveränderung nur dann eintritt, wenn Ursache und Belohnung zeitlich nah zusammenliegen. Jahresprämien bringen wenig.

Wenn sich der Einsatz lohnt

Der Handel lebt von der Differenz zwischen Einkauf und Verkauf.

Es ist somit naheliegend, die Vergütungsstrategie in Relation zum DB aufzubauen. Verkäufer werden versuchen margenhaltige Artikel zum höchstmöglichen Preis zu verkaufen, Zusatzgeschäft zu tätigen und den Einkaufspreis zu optimieren wenn sich der Einsatz lohnt.

Geben Sie wirksame Anreize

Wirksame Vergütung ist planbar und durch eine systematische Vorgehensweise und bewährte Methodik auch für Ihren Fachhandel erreichbar. Wenn Sie das Thema nach dieser kurzen Einführung interessiert und Sie aktiv werden wollen, setzen Sie sich mit uns in Verbindung. Wir analysieren in einem kostenfreien Erstgespräch Ihre Ausgangssituation und besprechen eine konkrete Umsetzungsmöglichkeit für Ihr Unternehmen.

Vereinbaren Sie dazu telefonisch (05136-9700453) oder elektronisch bequem einen Termin (www.allwin.de/Terminvereinbarung).

Wir freuen uns, von Ihnen zu lesen oder zu hören.

Viel Erfolg bei der Umsetzung!

Stefan Wendl

Rainer Möller



Über die Autoren

Stefan Wendl

Geschäftsführender Gesellschafter
allwin GmbH & Co. KG

Er gilt im deutschsprachigen Raum als einer der Experten für Anreizsystemlösungen im Mittelstand. Seine Schwerpunkte sind: Performance Analyse von Verkaufsteams, Strategie und Umsetzung von Anreizsystemen in mittelständischen Unternehmen.

Kontaktmöglichkeiten:

Tel. 05136-9700 453

S.Wendl@allwin.de



Rainer Möller

Geschäftsführender Gesellschafter
allwin GmbH & Co. KG und

Gründer der allwin-Methodik und der seit über 20 Jahren darunter liegenden Systeme. Rainer Möller ist Vollblut Unternehmer und verfügt über jahrzehntelange Erfahrung im Umgang mit Familienunternehmen. Seine Branchenschwerpunkte sind Handel und Vertriebseinheiten in Produktionsunternehmen.

Kontaktmöglichkeiten:

Tel. 0431-2376761

R.Moeller@allwin.de

